

経営発達支援計画の概要

実施者名	印西市商工会（法人番号 1040005006426） 印西市（地方公共団体コード 122319）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>印西市の現況（人口増加、物流拠点・データセンターの増加。廃業等による小規模事業者の減少）を踏まえ、印西市商工会として以下の通り目標を定める。</p> <p>経営発達支援事業の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> （1）小規模事業者の創出 （2）経営状況の把握 （3）地域経済活性化への裨益 （4）市内小規模事業者の持続的発展 （5）地域資源の発掘
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 3. 地域の経済動向調査に関すること 本市の小規模事業者が限られた経営資源を効率的に投下し、付加価値を効率的に生み出す一助とするため、地域経済動向や景気動向、産業構造等についてビッグデータ等に基づく専門的分析を行い、結果を公表する。 4. 需要動向調査に関すること イベント時のふるさと産品調査を通じて特産品等に係る消費者ニーズを掴み、地域資源・特産品開発の検討、または個店での商品開発につなげる。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の持続的発展に向け、「自社が顧客に提供する価値」を明確に認識できるよう経営指導員間の情報共有も図りながら経営状況の分析を行う。 6. 事業計画策定支援に関すること 本会の経営発達支援事業における最重点支援項目と位置づけ、創業前後の事業者等、既存事業者に対し、小規模事業者にとって最も欠けているビジョンづくり・実施計画策定を通じて持続的発展に資するよう取り組む。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 原則として年2回のフォローアップを基調としつつ、実情に応じ進捗状況を確実に把握して柔軟に対応し、計画実効性を高める。 また、自社がPDC Aサイクルを回して継続的改善に向けた取り組みができるよう、伴走型支援にて取り組む。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 「IT活用支援」「ECサイト出品支援」「各種展示会出展支援」を通じて販路開拓につなげていく。
連絡先	<p>印西市商工会 〒270-1327 千葉県印西市大森 3934 番地の 4 TEL:0476-42-2750 FAX:0476-42-7379 E-mail:inshoko@maple.ocn.ne.jp</p> <p>印西市 環境経済部 経済振興課 〒270-1396 千葉県印西市大森 2364-2 TEL:0476-42-4477,4483 FAX:0476-42-7242 E-mail:syoukanka@city.inzai.chiba.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

[現状]

i) 立地及び地域の特徴

県北西部に位置する印西市（以下「本市」と表記）は平成22年に旧印西市、印旛村、本埜村が合併して誕生し、面積は123.79㎡と県内14番目の広さである。

本市は歴史的に江戸時代以降利根川の水運で栄え、流域に近いJR木下（きおろし）駅周辺は呉服店等の店舗が軒を連ねていた。

昭和44年には千葉ニュータウン事業による宅地造成が行われ、平成に入り市南部に全国屈指ともいえる大型店舗やショッピングモールが進出。千葉日本医大北総病院にはドクターヘリが離着陸し、さらに成田国際空港から15km、かつ市南部の地盤が固く、電源確保も十分なため物流拠点やホテル、データセンターが立地。令和5年には著名外資系企業のデータセンターが稼働し、世界の「INZAI」として存在感が高まっている。

市内交通網は、鉄道がJR成田線、北総鉄道北総線の2線乗り入れて、成田～都心のアクセス路線となっている。特に北総線は京成電鉄成田スカイアクセスの一部区間を担って成田～都心の時間短縮を実現しているほか、令和4年の運賃、通学定期等値下げと増便により、沿線住民の利便性が増して印西市の人口増、発展に寄与している。

市内道路網は国道464号線（北千葉道路）及び356号線が東西に伸び、近隣の国道6号線、16号線や東関東道、常磐道、圏央道等経路による移動を容易にしている。

以上から、本市は過去に住みよさランキング7年連続No.1（東洋経済新報社）に評価されたほか、人口増及び物流拠点、データセンター立地等に伴う税収増（固定資産税平成26年度決算額約79億円→令和6年度決算額約165億円（約86億円増））を背景に、各種市民サービス充実への取り組み（70歳以上交通機関利用援助、市内小中学校給食費無償化、小中学生へのタブレット貸与等）が実施されている。



印西市概要図



データセンター



物流倉庫群



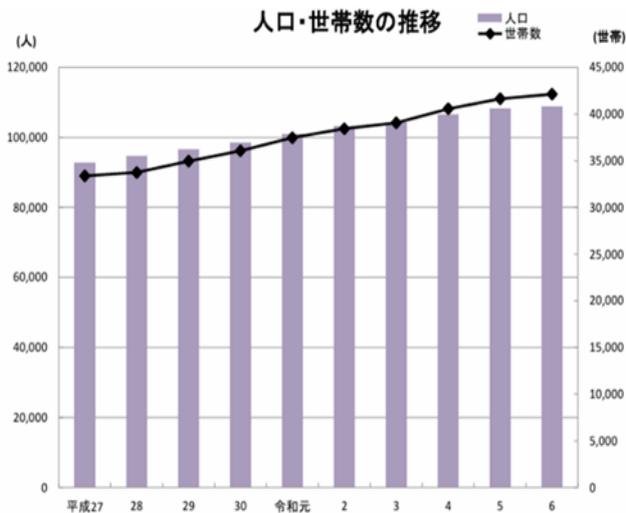
全国屈指の大型店立地

ii) 人口動態

令和7年3月末現在、本市の人口は111,795人（住民基本台帳）である。

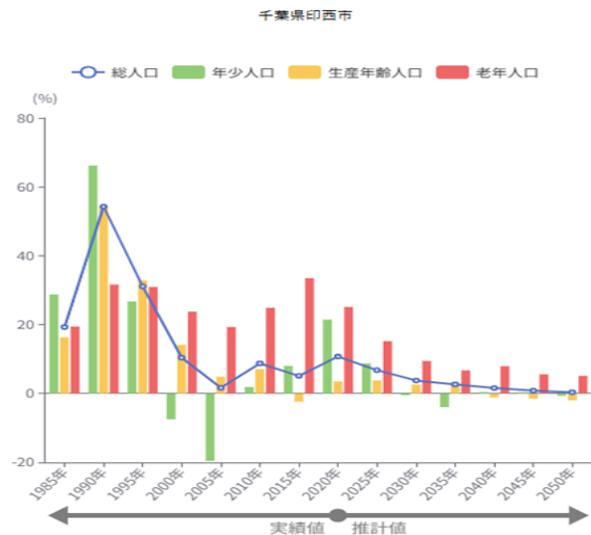
平成22年に合併時の人口8万人台から、平成30年に10万人到達。令和4年には11万人を突破し、人口増加率全国3位の自治体となっている。しかし、昭和50年代入居の千葉ニュータウン地区住民が75歳を超え、旧印旛村、本埜村地域も若年者減少等により人口の伸びは鈍化しつつある（表「人口・世帯数の推移」「人口推計」参照）。それでも、市企画政策課が令和10年に人口がピークを迎えるとの当初予測を後ろ倒ししたほか、国立社会保障・人口問題研究所では2050年ごろまで緩やかに人口が増加すると推測している。

人口・世帯数の推移



出典：データいんざい

人口推計



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

人口増加の一方、生産人口比率及び年少人口比率の低下並びに老年人口比率の上昇も進みつつあり（表「人口比率推計」参照）、他自治体同様、高齢社会に対応する各種政策やコミュニティ維持に向けた方策を検討し、実行することが急務である。

人口比率推計（2030年以降は推計値）

	2020年 (R2)	2025年 (R7)	2030年 (R12)	2035年 (R17)	2040年 (R22)
生産人口比率	60.1%	58.4%	57.7%	57.7%	56.2%
年少人口比率	16.4%	16.7%	16.0%	15.0%	14.8%
老年人口比率	23.1%	24.9%	26.3%	27.3%	29.0%

出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

iii) 印西市における商工業者の現況

本市の商工業者に係る動態は、市南部の千葉ニュータウン開発近隣地域、北総鉄道沿線周辺において大型物流倉庫や大規模ショッピングモールの進出が進み、また電力供給が確保されていることと地盤が固く安定していることから、近年企業のデータセンターが続々と立地し、今では30か所を超える「データセンター銀座」が形成されている。

加えて、国道464号線（通称：北千葉道路）の県西部延伸に伴い、成田国際空港～都内間アクセス向上の期待も寄せられ、今後物流拠点の更なる増加が見込まれている。

小規模事業者の現況については、市内各地に270あまりの建設業者が存在しているほか、元々市街化調整区域が多く個店出店が難しい中、国道464号線南側で飲食店や美容室、新興住宅地において自宅兼事務所という形式で設計・製造企画、ITサービス業（物販等含む）を営んだり、エステティック、コンディショニング系事業、児童一時預かりなどの社会課題解決型事業を興す傾向がみられる。

本市は創業ニーズが高く、地域経済分析システム「RESAS」が示す2016年の創業比率は6.59%と、国（5.04%）・県（5.28%）の値を上回っている。また印西市商工会（以下「本会」と表記）が平成25年より実施の「いんざい創業塾」等を通じて支援し、創業した者は調香師、飲食店、一時預かり託児所等過去5年で計29名に上り（表：創業塾受講者、創業者データ参照）、商工会員数も平成23年の合併時889会員から令和7年3月末日現在1,055会員と増加している。

地域別分布では、千葉ニュータウン地区等における新規開業や市街化区域での物流関連事業者進出、データセンター建設が進む半面、在来地区（旧印西市北部、旧日本埜村、旧印旛村）で建設業や小売業を中心に高齢化と後継者難、大型店進出による購買層の流出によって事業者が減少傾向を示し、市内商工業者総数は増加の一方、小規模事業者数は減少している（表：事業所数、小規模事業者数データ、業種別事業所数内訳参照）。

このような環境下で、市の特産品として手焼きせんべいが挙げられ、小規模せんべい店が市内に点在。「印西手焼きせんべい」「木下せんべい」などと呼ばれて親しまれ、過去には「せんべい焼きギネスに挑戦」を行い、平成30年に直径1.8m強のせんべいを焼き上げギネス認定されているほか、市のふるさと寄附金返礼品に手焼きせんべいを選ばれている。

創業塾受講者、創業者データ

	R2	R3	R4	R5	R6	R7
創業塾受講者	12	中止	14	21	17	25
創業者	8	8	2	9	2	

※創業者は創業塾受講有無にかかわらず本会支援によるもの

事業所数、小規模事業者数データ

	H28	R3
事業所数	2,215	2,392
小規模事業者数	1,531	1,430

※農林漁業を除く（出典：経済センサス）

業種別事業所数内訳（出典：経済センサス）

	建設	製造	情報通信	卸小売	宿泊飲食	医療福祉	他サービス	鉱業その他	計
平成28年	269	104	22	638	247	196	698	41	2,215
令和3年	272	103	40	617	250	239	819	52	2,392
増減	3	▲1	18	▲21	3	43	121	11	177

[課題]

本市は都心から1時間圏内の立地、整った住環境によって人口が増加しており、サービス業を中心とした創業ニーズが高いものの、市街化調整区域の多さと物件敷地面積のミスマッチにより、飲食店等の個店出店に制約が生じている。

主たる購買層は市南部の千葉ニュータウン地区住民で、近隣にある国道464号線沿いの大型店を中心とした「印西商圈」が形成されている。その影響でJR木下駅及び小林駅周辺地域、旧日本埜村、旧印旛村の大部分において、地域の機能が低下し、高齢化及び後継者不在も相まって廃業が増加している。

また、創業ニーズが高い一方で、過当競争による販路開拓難と各種経費増による利幅確保難、情報発信力不足により、創業後5年持たず廃業するケースも増加しているほか、成田空港15km圏に立地しているながら観光入込が伸び悩む点も問題である。

これらを踏まえながら、印西市第2次基本計画に照らし合わせ以下のとおり課題を記す。

① 商工業の振興（多様な起業ニーズへの対応）

起業希望者に対する情報提供の不足や起業後の継続的な支援が十分とは言えない。特に、女性や子育て世代など、柔軟な働き方を求める層に対する支援が不十分であることから、ニーズに応じた支援策の充実が求められている。

② 商工業の振興（既存事業者の持続的発展に向けて）

中小企業経営者の高齢化や後継者不足、経営人材確保が喫緊の課題。

木下・小林駅周辺においては商業施設の撤退に伴い未利用地が発生しており、地域の魅力向上や拠点エリアの活性化に向けた具体的な対策が求められている。

地域産業が持続的に発展し、安定的な雇用の創出や地域内経済循環の促進を図るためには、地元企業の活力を高めることが不可欠。

人手不足解消の観点からも、就労ニーズに応じた相談体制の充実やスキル習得の機会の提供、働き方に不安を抱える層への支援が必要。

③ 地域に根差す、新たな産業の振興

地域経済の活性化と持続可能な雇用の創出を図る上で、先端企業の誘致に向けた産業用地確保と有効活用が求められている。

街の個性を育む地域に根差した事業創出や、企業の地元雇用の拡大が求められる。

④ デジタル化への対応

本市においてキャッシュレス決済ポイント還元事業を実施した際、小規模店舗の多くが参加できず、デジタル化対応の遅れが露呈している。

また市としても「ハイセンスな発信、現代に対応した情報媒体を十分に使いこなせていない状況」としており、市全体としてデジタル化、SNS対応などのIT活用→DX推進を進めていく必要がある。

⑤ 地域資源・観光資源の発掘

「住みよさ」の自治体ランキングでは常に上位に位置しているものの、印西市のアイデンティティとなりうるコンテンツがなく、住みよさ以外に全国的な知名度を誇る名所や名産品がない。

例えば印旛沼や利根川周辺におけるサイクリング等の入込に関して、佐倉市内は農産物直売所や休憩所等があるのに対し、本市内には印旛沼公園以外施設はなく回遊性が上がっていないため、入込客数に差がついている。（観光客入込状況参照）

（参考）観光客入込状況（令和5年度）

	観光 入込客数	（うち観光）	（うち行事・ イベント）
成田市	13,884,677	12,096,677	1,788,000
佐倉市	1,835,347	1,221,347	614,000
四街道市	113,256	68,256	45,000
八街市	165,768	100,768	65,000
印西市	829,105	656,938	172,167
白井市	312,215	272,215	40,000
富里市	419,858	389,055	30,803
酒々井町	6,009,568	6,009,568	0
栄町	302,616	250,301	52,315

出典：千葉県観光入込調査報告書

(2) 印西市内の小規模事業者に関する振興のあり方

印西市総合計画の「基本構想」において「(政策3) 地理的優位性をいかした活力あふれるまちをつくりまします」と述べられており、事実、本市は道路、鉄道の充実による東京、成田空港からの至便なアクセス、強固な地盤等で災害リスクが少ないことにより人口増、商工業者数増が続いている。

しかし、人口増加の鈍化と高齢化の進展がみられる中、今後移住・定住の促進や交流人口増加など、地域活力維持・向上に向けた取り組みが必要である。

また本市は「印西商圈」の中にあるが、主体は国道464号線沿いの大型店であり、小規模事業者は大型店にない強み、独自性を発揮しなければならない。その一環として地域振興における観光の核や特産品を育てることも急務である。

このような中、地域経済の担い手且つ地域コミュニティを支える存在として、市内事業者の6割を占める小規模事業者の経営力向上及び新規開業の促進は不可欠である。前記を踏まえ今後10年程度の小規模事業者に係る長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。

① 小規模事業者の創出

10年後における地域のあるべき姿：

千葉ニュータウン地域を中心として、県北部の在来地区（大森、木下、小林）にも創業が波及することが望ましい。本会支援による創業数年間5件、5年生存率80%を維持し、空き店舗対策も行いながら特に近年増加しているエステ、コンディショニング及び児童一時預かり等の社会課題解決型ビジネス等の創業～安定経営をあるべき姿として描く。

理由：本市は商工業者が増加しているものの、高齢化と創業者の早期廃業で小規模事業者は減少している。そこで創業ニーズが高い本市の特性を生かし、地域経済、コミュニティの担い手である小規模事業者を伴走支援により創出から安定経営へと誘い、市全体の地域活性化につなげるのが重要である。

② 経営状況の把握

10年後における地域のあるべき姿：市内全小規模事業者が自社の経営状況（売上・原価・粗利・資金繰り・人手状況等）をリアルタイムで把握し、日々の肌感覚と照らし合わせながら経営分析を行い、意思決定できることが望ましい。

本項が叶えば、小規模事業者の自走化に向けて大きく前進が可能と考える。

理由：多くの小規模事業者が定量指標に基づく意思決定より、事業主の肌感覚に頼って意思決定してしまう傾向がある。例えば大型スーパー等が商圈人口や立地、近隣地域まで含めた購買傾向をリサーチして出店するのに対し、地元小規模事業者が大型店出店に対して定量的視点で対応することは少ないことが挙げられる。

経営状況の定量的かつリアルタイムに把握することにより、意思決定の速度・正確性向上、採算・資金繰りの精度向上、補助金申請の採択率向上に寄与し、結果として自走による事業者の事業継続率向上につながることを本項に掲げる理由である。

③ 地域経済活性化への裨益

10年後における地域のあるべき姿：市内の小規模事業者がデジタル化によってDXを推進するほか、地域資源や地域人材を積極的に活用して「地域に根ざした持続可能な経営」を行い、併せて提供する商品・サービスが市内でより多く消費されること、また経営状況をリアルタイムで把握（②と重複）して社会環境変化への対応力を高めるとともに、BCP策定による災害対応力をつけて事業継続力を向上させ、地域経済活性化に寄与できることが望ましい。

理由：生活サービスの多くを担い、地域コミュニティを支える役目が市内小規模事業者にはある。これが衰退すると地域の利便性や活力が低下する。また、付加価値の高い製品・サービスを市内で多く提供できるようになれば、賃上げや設備投資を通じて市内経済の好循環につながり、活性化への裨益となるため。

④ 市内小規模事業者の持続的発展

10年後における地域のあるべき姿：経営状況の把握による適切な意思決定、優れた技能や商品・サービスを持った事業者の事業承継による円滑な事業継続または新陳代謝、労働需給逼迫に対応したデジタル導入・省人化設備導入によって付加価値年率1.5%増、経常利益率0.5%増を実現できることが望ましい。

理由：市内商工業者の6割を占める小規模事業者の持続的発展（＝長期的振興）が、地域の活力維持・向上につながる。

そのために、小規模事業者の付加価値創出、廃業抑制、デジタル化及び省人化が重要。

⑤ 地域資源の発掘・活用

10年後における地域のあるべき姿：小規模事業者は市内回遊のインフラ整備こそできないが、特産品開発や飲食、体験型のサービス創出を通じて、市内観光客入込数及び消費単価を増加させることは可能であり、望ましい姿である。

市内小規模事業者や本会、各種団体の連携によって地域資源発掘～提供までがスピーディにでき、モニタリングを繰り返して需要を確実に取り込む仕組みづくりも重要である。

理由：サイクリング需要の源となる印旛沼、利根川といった地域資源、手焼きせんべいに代表される米を使用した特産品はあるが、観光入込の核になるまで至っていない。

人口増と印西商圏の構築により市内購買需要は旺盛だが、さらなる地域経済活性化には観光客取り込みが重要な要素である。

観光客取り込み等による交流人口増加のために、地域資源発掘、活用及び特産品開発等は有力な手段と考えられ、地域に根差す小規模事業者が持つ機動力を生かせる分野でもあるため、長期的な振興のあり方に掲げた。

(3) 第5次ちば中小企業元気戦略との整合性

千葉県が策定した第5次ちば中小企業元気戦略において、「第3章 第5次ちば中小企業元気戦略の方向性－第2 基本的方向」「第4章 第5次ちば中小企業元気戦略において講ずべき施策－第1 中小企業の成長の後押し」で以下の項目が挙げられている。

(第3章)

- ・生産性向上等に向けたデジタル技術の活用
- ・事業再構築等の意欲的な取組
- ・円滑な資金調達や事業承継、リスクマネジメント等多岐にわたる経営課題に対する伴走支援
- ・地域経済の主役である中小企業と多様な主体による、地域づくり・まちづくりと連携した課題解決や地域活性化を促進するとともに、本県ならではの地域資源を活用した新商品開発等を支援

(第4章)

- ・起業・創業への支援
- ・経営革新等への支援
- ・販路開拓の促進
- ・デジタル化・DXの実現に向けた支援

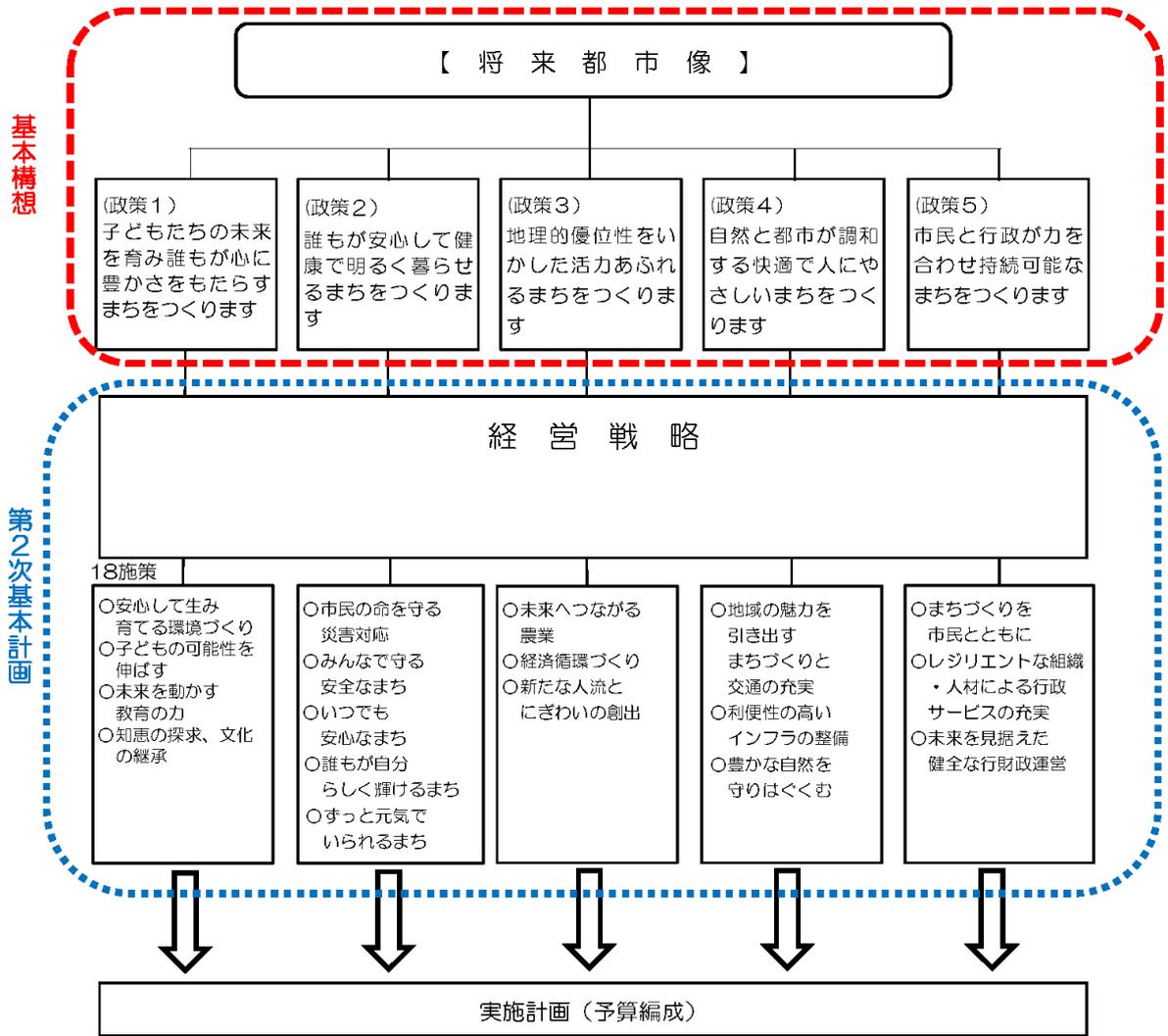
上記の項目は、本市における小規模事業者に関する振興のあり方と合致している。

(4) 印西市総合計画との連動性・整合性

本市の総合計画は「基本構想、基本計画、実施計画」の3つで構成されている。

基本構想においては5つの政策が掲げられ、政策の一つとして「(政策3) 地理的優位性をいかした活力あふれるまちをつくります」と謳われている。この政策に基づき基本計画で掲げる18本の施策の中で、商工業や起業促進、観光が含まれ、施策番号3-2「経済循環づくり」及び施策番号3-3「新たな人流とにぎわいの創出」が掲げられている。(下図等参照)

【印西市総合計画における基本計画の位置付け】



【第2次基本計画】

★施策番号 3-2 「経済循環づくり」

■目指すSTAGE

世界で戦える産業を誘致するとともに、起業・創業を支援し、職住近接の実現を目指します。

1. 商工業の持続的な成長支援

■現状

- ・創業支援と経営力強化に向けた伴走支援体制の構築
- ・中小企業の人材不足
- ・千葉ニュータウン区域の商業集積・人口の偏在と木下・小林駅周辺の未利用地の発生
- ・市の特色を活かした特産品づくりへの期待
- ・安心して働ける環境づくり

■課題

- ・中小企業の事業承継
- ・未利用地の利活用による地域活性化
- ・地元企業の活力強化による経済循環

- ・働き方の多様化に対応した就労支援
- ・商工会との連携強化

■取組の方向性

- ・中小企業の経営安定化と事業継続に向けた支援
- ・地元企業支援と人材育成の推進
- ・多様な働き方に対応した就労支援
- ・木下・小林駅圏の商業機能強化と地域活性化
- ・商工会とともに地元企業を支える体制づくり

2. 新しいビジネスの創出支援と企業誘致

■現状

- ・職住分離
- ・地域内消費の市外流出
- ・商業機能の不足
- ・地域イベントによる経済循環

■課題

- ・先端企業誘致に向けた産業用地の創出と活用
- ・地域に根差した商業振興と雇用創出
- ・多様な起業ニーズへの支援体制の強化
- ・地域イベントによる参画促進

■取組の方向性

- ・企業・店舗誘致
- ・多様な働き方の支援
- ・起業者への事業機会の創出

★施策番号3-3「新たな人流とにぎわいの創出」

■目指すSTAGE

市の新たなブランディングに沿ったイベント・拠点を起点に新たな人の流れを創出するとともに、愛着やほこりをもって成長し続けるまちを実現します。

1. 新たなブランディングの確立とシティプロモーションの推進

■現状

○本市の特徴

- ・東京都心や成田空港に近接する優れた立地特性と、計画的に整備された都市基盤、豊かな自然環境や歴史・文化を併せ持ち、利便性と住環境の両面に優れた都市です。
- ・30代から40代前半の子育て世代を中心とした転入者が多く、市民満足度・重要度調査(令和7(2025)年)においても「買い物等の利便性」、「自然環境の豊かさ」などが高く評価されるなど、移住・定住先として一定の評価を獲得しています。

■課題

○新たなブランディング確立の必要性

- ・住みよさの自治体ランキングでは常に上位に位置しているものの、印西市ならではのコンテンツや個性が乏しいとの指摘もあり、「住みよさ」を包含しつつ、本市ならではの個性と豊かさを示す、新たな印西市のブランディングを確立する必要があります。

○選ばれるまちを目指したシティプロモーション

- ・印西市の魅力を認識した上で、一過性の話題作りではなく継続的・持続的なプロモーション施策とまちづくりの取組みを推進する必要があります。
- ・シティプロモーションを推進していく上では、様々な手法や媒体も登場する中で、ターゲットと目的を明確に設定の上、効果的なプロモーションを行うことが重要です。

■取組の方向性

- ・全国・世界に誇れる印西市のブランディングの確立
- ・効果的なプロモーションの推進
- ・ふるさととして選ばれ続けるイベント等の創造

(5) 印西市商工会の役割

市が総合計画から基本計画を経て定めた重点施策に対して、本会は以下の取り組みを行い、施策の展開に応じていく。

○施策番号3-2「経済循環づくり」

1. 商工業の持続的な成長支援

取組の方向性	課題解決と取組の方向性を踏まえた商工会の対応
<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業の経営安定化と事業継続に向けた支援 ・商工会とともに地元企業を支える体制づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・巡回、窓口相談の実施（事業計画策定支援） ・各種専門家派遣の活用 ・各種セミナーの開催 ・事業承継の支援 ・空き店舗対策の実施
地元企業支援と人材育成の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・入札参加支援（市から支援要請あり） ・各種セミナーの開催
多様な働き方に対応した就労支援	<ul style="list-style-type: none"> ・シルバー人材センター等の各種団体と連携した企業説明会開催、市内企業の求人情報収集
木下・小林駅圏の商業機能強化と地域活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・市街地活性化実行委員会等、各種部会及び委員会による研究事業 ・事業承継の支援 ・空き店舗対策の実施

2. 新しいビジネスの創出支援と企業誘致

取組の方向性	課題解決と取組の方向性を踏まえた商工会の対応
<ul style="list-style-type: none"> ・企業・店舗誘致 ・多様な働き方の支援 ・起業者への事業機会の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ・いんざい創業塾の開催 ・市主催の起業スクール等への協力 ・窓口相談及び各種専門家派遣の活用 ・空き店舗対策の実施 ・市内不動産業者と連携した店舗情報の提供

○施策体系3-3「新たな人流とにぎわいの創出」

1. 新たなブランディングの確立とシティプロモーションの推進

取組の方向性	課題解決と取組の方向性を踏まえた商工会の対応
効果的なプロモーションの推進	<ul style="list-style-type: none"> ・市街地活性化実行委員会等による研究事業 ・需要動向調査 ・空き店舗対策の実施 ・商工会HPによる情報発信
ふるさととして選ばれ続けるイベント等の創造	<ul style="list-style-type: none"> ・各種イベントの実行支援 <p>(本会は「いんざいふるさと産業まつり」「印祭サマーフェス」で実行委員会や協力団体として参画)</p>
全国・世界に誇れる印西市のブランディングの確立	<ul style="list-style-type: none"> ・市街地活性化実行委員会等、各種部会及び委員会による研究事業 ・需要動向調査

(3) 経営発達支援事業の目標

(目標)

「印西市の小規模事業者に係る長期的振興のあり方」を踏まえ、小規模事業者の経営分析及び事業計画策定支援を通じて、付加価値の創出に努める。その効果として、地域内外での需要喚起、地域内雇用の維持、増大、地域経済の発展に寄与するとともに、市内小規模事業者の持続的発展につなげる。また、後継者育成や承継計画策定等の必要な小規模事業者に対する支援によって後継者難による廃業を食い止め、地域コミュニティの活力低下を防ぐ。

上記に基づき、以下のとおり5か年目標を定め、支援を実施する。

① 小規模事業者の創出

KGI：創業者25件、5年生存率80%、創業3年後の売上年間720万円

KPI：創業計画策定125者、創業セミナー開催10回、創業後のフォローアップ件数延べ100者

設定理由

KGIは創業の量と創業後の質を示す成果指標である。KPIは創業計画策定を最重要視した上で、策定へのプロセス、安定経営に向けた改善機会を定量化した。

② 経営状況の把握

KGI：5年連続付加価値増加率7.5%、5年連続売上総利益増加率2.5%

KPI：経営分析80件、事業計画策定60件、付加価値増加率1.5%、売上総利益増加率0.5%

設定理由

KGIは経営状況の把握に基づき実施した施策の結果を示す成果指標である。

KPIは施策実施へのプロセス、単年度の成果を定量化した。

③ 地域経済活性化への裨益

KGI：課題解決型事業者の創業5件、ライフスタイル型事業者の創業5件（各5年）
各年の市内売上増加10%、市内仕入の増加10%

KPI：課題解決型事業者の創業1件、ライフスタイル型事業者の創業1件（各単年）
ECサイト出店10件、域内連携5件（各5年）

設定理由

KGIは地域経済活性化に資する源泉創出と市内循環の成果指標である。

KPIは源泉創出のプロセス、循環創出の成果を定量化した。

④ 市内小規模事業者の持続的発展

KGI：市内小規模事業者の5年生存率80%、事業承継成立件数10件（5年）
マル経融資150件

KPI：事業計画策定件数425件、事業承継アンケート作成件数15件、

設定理由

KGIは持続的発展への実効性に係る指標である。KPIは持続的発展の実効性を生み出すために、課題を抽出して具体策を見出すためのプロセスを定量化した。

⑤ 地域資源の発掘

KGI：地域資源活用事業者数20社、地域資源活用商品売上高1,500万円

KPI：商品、サービス開発数5件、地域資源活用参画者数30社

設定理由

KGIは地域資源活用に係る事業者数、売上等の成果指標である。KPIは事業化・経済効果まで到達する道筋を定量化した。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の創出

達成方針1：伴走支援及び創業環境の強化

現在複数の金融機関と創業創援に関して連携（例：創業相談2回目以降に地元金融機関の担当行員が商工会で同席）をしており、市も「女性向け起業スクール」を通じて支援機関の紹介を含め起業に向けた敷居を下げる取り組みを実施している。これらを有機的に連携させて創業前後の支援体制強化を行う。

設定した理由

創業希望者が市内でワンストップサービスを受ける体制を整備することで、少ない負担で効果的に事業計画や資金調達、持続化補助金等の補助金申請が可能となり、結果、創業を実現し、安定経営への礎を作って「5年の壁」を超える確率が上昇する。

達成方針2：DX・IT導入による初期事業基盤整備

経営資源に乏しい小規模事業者がSNSや安価なホームページ作成ツール（例：GMOペパボ提供の「グーペ」は商工会員が無料で利用可能）等を活用して自社の商品、サービスに関する情報発信及び提供ができる環境を整備する。

設定した理由

創業当初の小規模事業者は販路開拓が大きな課題であり、早期に売り上げを立てる体制を整備することが持続的発展への第一歩である。

達成方針3：人材育成と次世代起業家の育成支援

人口増による発展が続く本市においては、「ローカルビジネス」だけでなく「スタートアップ」人材の育成も重要であり、本会の「いんざい創業塾」の他に市、市内金融機関や市内の各種団体と連携して既存の事業者と起業家が交流するイベントやマッチング等を行い、発展し続ける印西市への足掛かりを作る。（例：R7.10.3 市内団体、商工会コラボイベント「地域起業・経営の可能性を学ぶ夜」）

設定した理由

創業ニーズの高い本市だが、小規模事業者を持続的に輩出するためには優れた起業家精神を持った人材の育成も必要である。

②経営状況の把握

達成方針1：経営データ収集と分析支援

小規模事業者が事業を継続し、持続的発展につなげるため、自社の経営データ及び地域経済動向等といったデータ収集を行い、それらを掛け合わせて経営状況の把握と今後の見直し検討が行えるようにする。

最初は本会が支援を行うが、2年程度の期間を目途に自らがデータ収集から経営状況把握ができるようにして、自走化へつなげる。

設定した理由

データ収集及び管理、活用が不慣れな小規模事業者が多く、自走化できない一因となっていることから、自走化までの手段の一つとして本項目を達成方針に加えた。

達成方針 2：経営改善事例の共有

日々の経営指導において同業種による経営改善事例を紹介し、手法のみならずどういう意図で施策を実行し、改善につなげたのかを認識してもらう。

設定した理由

ベンチマークは経営改善に役立つ方法である。しかし、同じ手法を用いても成功するとは限らないため、どうすれば改善につながるかを考える上で自社の経営状況把握を促す効果があると思われる。

達成方針 3：経営分析ツールの提供

伴走支援から自走への段階で、当初は本会主導で経営状況の把握を支援するが、その後は事業者に合った分析ツール（例：中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」等）を紹介し、自走支援に移行する。

設定した理由

段階を踏んで自走化できるようにするため、適切なツール提供も必要と判断。

③地域経済活性化への裨益

達成方針 1：地域密着型サービスの拡充と顧客基盤強化

本市は自宅兼事務所で事業を行う小規模事業者が相当数おり、市外に主な顧客を持つ者も多い。一方で人口増加地域である本市においては、児童一時預かりのような社会課題解決型事業も増えており、これらの業種におけるサービス拡充と基盤強化が重要である。

また、増加傾向にあるエステ、コンディショニング系事業も、人口増の本市では地元顧客取り込みが市外需要にもつながると考える。

設定した理由

社会課題解決型事業のような地域密着型サービスが充実すれば、より住みやすい街になり人口・消費の増加による好循環が生まれる。エステ、コンディショニング系のライフスタイル型事業も本市では地域密着型経営の視点が特に必要と思われる。

達成方針 2：域内取引促進と連携強化

域内取引によって市内での経済循環を促進させる。そのために本会としても同業種、業種を越えた連携ができるよう交流の場をつくる必要があると考える。

設定した理由

市内での経済循環は地域経済活性化への裨益につながる一要素であり、同時に市外への経営資源流出を抑える効果がある。

達成方針 3：交流人口の拡大

達成方針に掲げた域内取引促進の他、交通アクセス至便な立地を生かして各種イベントや観光情報の積極的な発信、本会ホームページで登録推進している「商工マップ」による他地域からの顧客取り込みによって交流人口拡大を図る。

設定した理由

本市は成田空港から15km圏にあり、鉄道2社をはじめ交通アクセス至便な立地であることから交流人口増加による経済活性化につなげやすい面を持っているため。

④市内小規模事業者の持続的発展

達成方針 1：事業承継及び後継者育成支援

本会及び事業承継・引継ぎ支援センター、市内金融機関等の連携により事業承継支援を実施し、優れた技術及び商品並びにサービスを有し、地域コミュニティの担い手となっている小規模事業者の事業継続を支援する。

併せて、事業承継セミナーの実施や若手経営者及び後継者の集まりである商工会青年部の育

成指導により次代の印西市を担う人材を創出する。

設定した理由

地域活力低下を防ぐためには、創業だけでなく優れた既存事業者を失わないことも重要である。

また①小規模事業者の創出—達成方針3に掲げた人材育成も、長期的振興には欠かせない。

達成方針2：販路開拓支援

本市は特産品等に乏しい現状なため、市内での展示会開催は難しいが、ECサイト活用や展示会や商談会への情報提供及び出展支援を通じて販路開拓につなげ、持続的発展へと導く。

設定した理由

小規模事業者の販路開拓は地域を問わず大きな課題であるが、本市も特に創業間もない事業者が販路開拓難で廃業を余儀なくされるケースが多い。

長期的振興にあたっては、販路開拓に係る積極的支援が不可欠である。

達成方針3：資金繰り・労務管理支援

小規模でも足腰の強い事業者づくりにあたり、財務基盤の強化と量的質的に適切な人材活用ができるよう、日本生活金融公庫及び市内金融機関、専門家と連携して資金調達を含めた資金繰り支援、助成金申請まで含めた各種労務管理支援を行う。

設定した理由

小規模事業者は経営基盤が脆弱なことが多く、経営改善普及事業で行っている従来型の支援も欠かせない。

達成方針4：IT導入～DX推進に伴うデジタル化及び省人化

目標①小規模事業者の創出—達成方針2 DX・IT導入による初期事業基盤整備同様、SNSや安価なホームページ作成ツール等各種ITツール導入を支援し、自社の商品、サービスに関する情報発信及び提供、省人化等の環境を整備する。

設定した理由

経営資源に乏しい小規模事業者にとってIT活用による事業基盤整備及び省人化を通じて、少ない経営資源で持続的発展を目指すことが重要である。

⑤地域資源の発掘

達成方針1：農産物・自然環境を生かした商品化

「米」を中心とした農産物、印旛沼・手賀沼といった自然環境資源、竜伝説といった歴史的資源が本市にはあり、これらを有効活用して特産品開発や観光開発を研究、支援する。

開発された特産品は、売上状況をはじめ経営状況を確認し、収益性を高めるための施策も検討していく。

設定した理由

交流人口増加には特産品や観光開発、回遊ルート設定等、地域資源の有効活用が重要な要素である。

達成方針2：IT活用による情報発信

既存の資源を含め、達成方針1に掲げた各種資源をホームページ、SNS等で情報発信し、市外からの交流人口増加につなげる。

設定した理由

市の課題として、「住みよさ」の自治体ランキングでは常に上位に位置しているものの、印西市のアイデンティティとなりうるコンテンツがなく、住みよさ以外に全国的な知名度を誇る名所や名産品がない状況ですと述べているが、案外「知られてない」一面もあると思われる。したがって、地域資源を丁寧に探し、発信していくことも必要である。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

地域の経済動向については、前回認定の経営発達支援計画に基づき、国提供のビッグデータや県月例経済報告、各種調査結果による分析等を本会HP上で年4回公表してきた。

また、地域経済動向を踏まえ、市内小規模事業者の経営力向上に資する補助金情報等についても適宜提供してきた。

しかし、本市における課題（観光、人流、購買対象先の偏り等）解決につながるデータ提供とは言い難く、支援に直結させるにはデータ収集対象の精査が必要である。

[課題]

本会が提供している地域経済動向等分析結果を、市内小規模事業者等の経営力向上に寄与するよう、積極的な周知、活用が肝要である。

また、提供している内容が経済・景気動向の概要に重きを置いていたため、地域経済分析システムRESASで提供している「経済循環」及び「人の動き」並びに「産業構造」を加え、より多面的に提供していくことも必要と考える。

(2) 目標

	R 6 実績	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12
①地域経済動向分析公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②景気動向分析公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③産業構造分析公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域経済動向分析（国・県概況を含む）

調査対象：地域における生産、消費等経済動向全般

収集項目：鉱工業生産、自動車販売台数、新規住宅着工、消費動向、雇用動向

手法：会員事業所からの聞き取り調査、ビッグデータ（入手先は下記）等からの収集

聞き取り調査のデータはExcelにより集計し、DI算出。聞き取り調査、ビッグデータ収集結果の分析は検証会議参画専門家として委嘱する中小企業診断士のアドバイスの下、市内小規模事業者の経営力向上及び本市における課題（観光、人流、購買対象先の偏り等）解決につながる形でまとめる。

入手先：データいんざい、千葉労働局産業別求人動向、地域経済分析システム（RESAS）、地方創生データ分析評価プラットフォーム（RAIDA）

目的：経済動向の概況を把握し、今後の予測をしながら事業者支援の方向性を定める

②景気動向分析

調査対象：建設業、製造業、小売業、サービス業（宿泊・飲食業を含む）

調査項目：売上、採算、資金繰り、仕入等単価、設備投資、人手、融資難度、補助金活用等

手法：メール等オンライン及び紙媒体の併用、ビッグデータ等からの収集

メール等で収集したデータはExcelにより集計し、DI算出。メール等で収集した結果及びビッグデータからの収集結果の分析は、①同様に検証会議参画専門家のアドバイスを仰いで、市内小規模事業者の経営力向上及び本市における課題解決につながる形でまとめる。

入手先：中小企業景況調査、千葉県月例経済報告、J-Net 21

目的：四半期単位で業況変化を把握し、業種にあった効果的支援につなげる

③産業構造分析

調査対象：地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額

手法：地域経済分析システム（RESAS）の「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を用いて、特化係数（※）・付加価値額・取引流入額を抽出。

抽出結果はExcel等により近隣市町と比較できる形にまとめる。

※特化係数：地域産業が全国と比較してどれだけ特化しているかを示す指標

入手先：地域経済分析システム（RESAS）

目的：地域産業構造の把握から、域内における重点産業、重点支援業種を選定

（4）調査結果の活用

調査結果から得られた地域経済・消費動向等は、本会ホームページでの提供、会員事業所等への情報提供と併せて、以下のとおり活用する。

・重点支援業種の選定

地域経済動向分析、景気動向分析、産業構造分析を組み合わせ、本市における重点支援業種を選定して経済発展を加速させる。

手法：各業種の総体的なDIについて、変化の大きい業種を抽出

業種ごとに支援テーマを策定

専門家派遣、業種の抱える課題解決に適した補助金を検討

・重点支援項目の選定

地域経済動向分析、景気動向分析、産業構造分析を組み合わせ、本市の小規模事業者が限られた経営資源を効率的に投下し、付加価値を効率的に生み出す一助とする。

手法：各業種の資金繰り等項目別DIについて、変化の大きい項目を抽出

業種を考慮しながら項目ごとに販路開拓、資金調達、DX等の支援策を検討

専門家派遣、業種の抱える課題解決に適した補助金を検討

・ニーズに合った商品、サービスの提供支援

地域経済動向に基づいて本市に求められる商品、サービスを掴み、売上、利益率向上につなげる。

手法：商品・サービスの開発、改良の提案

補助金活用の支援

各種展示会出展の提案

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

[現状]

市内入込客が増加する4月、8月（計2回）に来店した客を対象に、市の特産品として採り上げてほしい物（選択式、記述式併用を予定）を調査することを目論んでいたが、コロナ禍で頓挫し、ニーズ把握ができなかった。

一方で、本会内で組織する「市街地活性化実行委員会」に属する会員事業者グループが独自に調査研究し、特産品開発（印西市産米を使用した日本酒、令和8年完成予定）につなげた。

[課題]

需要動向調査については、多くの小規模事業者が必要性は理解していても、人手不足や調査手法の理解不足、事業主の経験に頼るなどの理由により、実践できていない。

本会も委員会内での独自調査にとどまって市民等を巻き込んだ形で調査を実行できず、市民等の意見や嗜好、需要動向を把握・分析するに至っていない。

その結果、新規特産品開発や市内事業者が販売する既存商品等の特産品化への着手につながらないことは課題となっている。

(2) 目標

	R 6 実績	R 8	R 9	R10	R11	R12
ふるさと産品調査対象事業者数	—	4	4	4	4	4

(3) 事業内容

①ふるさと産品調査

いんざいふるさと産業まつり等の出店事業者である事業者からイベントごとに2商品程度を対象とし、来客から市の特産品として採り上げてほしい物を調査。

調査結果に基づき、商工会内の各種部会委員会（市街地活性化対策実行委員会、青年部、女性部、商業・サービス業部会）で地域資源・特産品開発の検討、または個店での商品開発につなげ、将来的に印旛沼周辺を観光する客の土産品や、ふるさと寄附金返礼品として用いられるように育て上げることを目論む。併せて経営状況の分析や事業計画策定をしながら商品のブラッシュアップ等にもつなげる。

【サンプル数】 イベント時出店店舗の商品に対し来場者各30人程度

【調査手段・手法】 いんざいふるさと産業まつり及び印祭サマーフェス来場者を対象に、市の特産品として採り上げてほしい物（選択式、記述式併用を予定）を調査する。

【分析手段・手法】 調査結果は経営指導員が分析を行うとともに、適宜事業環境変化対応型支援事業印西市担当専門家（中小企業診断士）のアドバイスを仰ぐものとする。

【調査・分析結果の活用】 分析結果は調査協力店舗にフィードバックするほか、部会、委員会における調査研究に活用する。

※いんざいふるさと産業まつり

11月第1土曜日に、北総鉄道千葉ニュータウン中央駅北口のイオンモール提携駐車場にて開催されるイベント（事務局：印西市観光協会、本会は実行委員会参画）。

地元農産物消費拡大、市民交互の交流促進を目的としており、約3万人が来場。

※印祭サマーフェス

8月下旬に、JR木下駅前南口の木下駅前にぎわい広場にて開催されるイベント。

（市主催、市観光協会主管、本会協力）

市の新たな夏の風物詩として地域文化・産業振興を目的に開催。約1.5万人が来場。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

本会においては、従前より会計システム（MA1）受託者や小規模事業者経営改善資金（以下、マル経融資と表記）等の融資申込者、マル経融資借り入れ後のフォローアップが必要な事業者及び経営が芳しくない事業者を主体に経営状況分析を行ってきた。

また本県は、県連合会が開発した分析ツール「経営問診票」を活用する仕組みができており、SWOT分析による定性的分析、中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」やキャッシュフロー計算書による財務面からの定量的分析、事業者からヒアリングした経営理念や目標を基に、経営指導員が課題の洗い出しや所見を記入する形式で、事業者に提供することが可能となっている（イメージは下図参照）。

ちば版 商工会員経営力向上応援プロジェクト

経営問診票（企業問診くん Ver.4.5）

【貴社の概要】

企業名					
所在地					
代表者名			年齢		
業種			創業年 (西暦)		
商社別名	従業員数		従業員		



作成日	年月日
商工会名	商工会
担当経営指導員	
指導員票計	
作成番号	

(注) 本経営問診票に記載された個人情報、企業情報等は、「ちば版 商工会員経営力向上応援プロジェクト」の目的のみで利用します。由し、個人または法人が特定されない形で厳密に取扱い・公表させていただきます。ご了承ください。

ちば版 商工会員経営力向上応援プロジェクト

1 【貴社の現状】

① 経営に対する信念やこだわり（経営理念）

② SWOT分析

	S 強み		O 機会
W 弱み			T 脅威

③ 貴社が目指している目標とあるべき姿

⇄

④ 貴社の課題・問題と思われる点

課題（今の問題）
 課題（解決の必要性・可能性のある問題）

[課題]

- ・事業者への分析結果の説明～事業計画策定への進展はともかく、経営指導員間の情報共有が依然課題。
- ・また、現状危機的状況にない事業者に対する分析への着手が不十分。
- ・分析を要する事業者体系的な掘り起こしが不十分。
- ・創業の多いエステ、コンディショニング系事業者の強み、弱み、外部環境の分析について質を高めることが必要。

(2) 目標

経営指導員間の情報共有効果も重視しつつ、経営問診票ベースを主体に経営指導員1人あたり20件、年間計80件の経営状況分析を行うことを目標とする。

	R 6 実績	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12
①気づきを得た事業者に対する経営状況分析	17	20	20	20	20	20
②創業後日の浅い事業者に対する経営状況分析	9	10	10	10	10	10
③マル経融資申込者・利用者に対する経営状況の分析	15	30	30	30	30	30
④MA1受託者に対する経営状況の分析	22	20	20	20	20	20

※令和6年度実績については経営計画策定に創業者を含むため、経営分析件数（63）＜経営計画策定件数合計（75）となっている

(3) 事業内容

課題解決と活用実績向上に向けて、緊急に分析が必要な事業者だけでなく、創業後日の浅い事業者、廃業の多い在来地区、事業承継支援を必要としそうな事業者、大型店との差別化が必要な飲食店、小売業をターゲットに新たな支援層を掘り起こすとともに、既分析者に対しては自社の強みと解決すべき課題を、定性的分析と定量的分析の観点から経営指導員が丁寧に説明して認識を明確にしてもらい、もう一步踏み込んで事業計画策定へとつなげる取り組みを進めていく。

①気づきを得た事業者に対する経営状況の分析

目的：「自社が顧客に提供する価値」を明確に認識してもらうため、財務、非財務分析を通じて強み、弱み等を見える化し、今後の計画策定につなげる。特に、現状順調に経営が推移している事業所には反落を予防する目的で分析を促す。さらに、セミナーの開催や各種専門家相談利用することにより、従前以上に多くの事業者が気づきを得られるよう促し計画策定の前段となる経営状況分析実施につなげていく。

対象者：各種セミナー（項目6で記載）や巡回等を通じて気づきを得た事業者20社

②創業後日の浅い事業者に対する経営状況の分析

目的：近年、創業後日の浅い事業者が本会に多数入会している。しかし、創業後5年持たずに休廃業するケースも多く、特に重点的支援が必要である。

経営状況分析を通じて創業時とのギャップを明確化し、資金計画や販路開拓に関する課題の抽出、課題解決へと導いて5年生存率上昇につなげる。

対象者：創業後5年以内の事業者10社

③マル経融資申込者・利用者に対する経営状況の分析

目的：1,500万円超のマル経融資申込者については、事業計画書作成の必要性から分析は必須であるが、申込額1,500万円以下の者についても、融資の主旨に則って経営改善～持続的発展につなげるようしっかり認識してもらうため、分析を行う。

対象者：マル経融資申込者・利用者30社

④MA1受託者に対する経営状況の分析

目的：商工会の財務会計システム「MA1」を本会に委託している事業者については、財務内容を把握している強みを生かしつつ、定性分析を詳細に行って事業計画策定の基礎づくりとする。

対象者：本会への記帳委託者20社

(分析項目)

主たる使用ツール：県連合会開発「経営問診票」

定性分析：SWOT分析、経営理念、目標、各分野（人材・組織、販売等）における現状と課題をヒアリングして分析

定量分析：中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」による各種財務分析
キャッシュフロー計算書による財務分析

(4) 分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

・事業計画策定への接続

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT）を基に、事業者それぞれの改善策を明確化し、事業計画に落とし込む。

・KGIの見直し、KPI再設定検討

事業計画策定に向け、KGIの見直し、粗利率等のKPI再設定を検討し、PDCAサイクルを回す一助とする。

②商工会内での活用

・情報共有とナレッジ化

分析結果を指導員間で共有し、各事例からベンチマークできるところは実行し、支援の質を平準化。

・データ活用による地域課題把握と重点化

分析結果から地域課題を把握。重点支援分野をセグメントする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定支援の現状として、創業者に対する支援は平成25年から実施している「いんざい創業塾」の継続実施の効果と、元来旺盛な本市の創業ニーズが相まって、年間20件前後の策定支援実績を挙げている。

また、既存事業者についてはマル経融資等の融資申込者及び持続化補助金等申請者等並びに経営状況が思わしくない事業者を主な支援対象としてきたほか、本会が定期的に発行している商工会NEWS（本会HPにもアップ）にて定期的に事業計画策定に関する特集記事を掲載し、啓発にあたってきた。

[課題]

事業計画策定の意義に係る啓発を続けてきた割には効果が限定的で、事業計画策定セミナーを企画しても集客は不調である。特に創業後「5年の壁」を越えた事業者に、業種を問わずこの傾向が顕著なため、持続的発展に向けた計画の検証、見直しに取り組む仕組みづくりが急務となっている。

同様に比較的経営が順調な事業者に対する支援が後手に回っている面があり、不透明さが増す昨今の経営環境に対応すべく、目先の対応だけでなく今後に向けてどのような実行計画が必要か意識を向けてもらうことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

巡回、窓口指導、セミナーの開催や商工会NEWS（会報：ホームページにも掲載）による情報提供を通じ、経営が順調な事業者を含め経営状況分析→事業計画策定の必要性を醸成し、支援へと進めていく。

事業計画策定にあたっては、「地域の経済動向」や「需要動向調査」結果を提供しながら、対話と傾聴を通じた伴走支援により「経営状況分析」を実施し、事業計画策定へと落とし込み、各種付加価値向上を目指す。

IT活用、BCP、事業承継など、あらゆる角度から事業計画策定へのアプローチを行い、地域の活力の源泉たる小規模事業者の持続的発展に向けた意識づけを図っていく。

(3) 目標

	R 6 実績	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12
①創業希望者への集中支援	2	2	2	2	2	2
②事業計画策定セミナー	1	1	1	1	1	1
③IT活用セミナー	2	2	2	2	2	2
④事業継続力強化計画ワークショップ	—	1	1	1	1	1
⑤事業承継に向けた診断シート活用	3	8	8	8	8	8
創業希望者等の事業計画策定事業者数	17	25	25	25	25	25
既存事業者の事業計画策定事業者数	58	60	60	60	60	60
事業計画策定事業者数 計	75	85	85	85	85	85

※各年度とも法定経営指導員等1名あたり20者強を目標とする

(4) 事業内容

創業前後の事業者等に対する事業計画策定支援については、いんざい創業塾をはじめ、市と連携した支援体制（参考：【市と連携した支援体制】参照）の下で実施する。

既存事業者の事業計画策定支援については、従来の巡回、窓口指導や商工会NEWSによる

啓発を続けるとともに、セミナー開催による意欲的な事業者の掘り起こしを連動させる。

また若手経営者、後継者、60歳以上の事業者等に対し事業承継の意識を醸成すべく、事業承継診断シートを有効活用しながら経営計画の一要素である事業計画策定を促進する。

本会としては経営状況分析～事業計画策定支援までの一貫した支援を経営発達支援事業における最重点支援項目と位置づけ、小規模事業者にとって最も欠けているビジョンづくり・実施計画策定を通じて持続的発展に資するよう取り組み、本会の「強み」へと高めていく。

①創業希望者への集中支援

【いんざい創業塾】

目的：創業を希望する者を対象に、創業に向けた基礎知識習得及び事業計画策定を支援し、創業～安定経営までの道筋づくりを促進する。

(1)	開催時期	11月上旬～12月上旬
(2)	開催内容	・創業の心構え、創業に係る基礎知識（2日） ・事業計画策定講義、実習（2日）、個別相談会（1日）
(3)	講師	中小企業診断士、社会保険労務士、公認会計士、 日本政策金融公庫職員、印西市職員等
(4)	開催回数	1回（セミナー4日＋個別相談会1日）
(5)	想定受講者	創業希望者等
(6)	想定受講人数	20名
(7)	開催効果	事業計画策定20名、新規創業（年度内）2名



(創業塾案内チラシ)



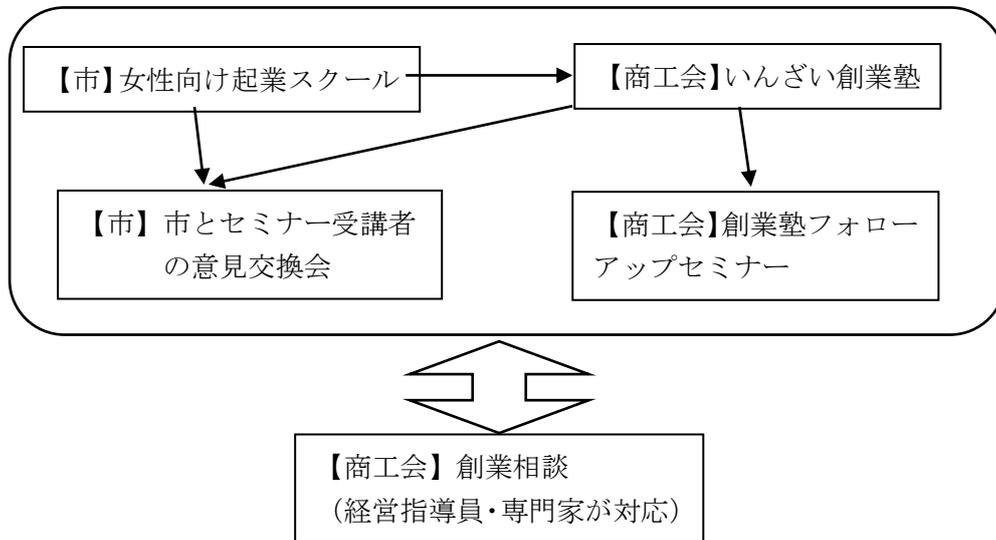
(創業塾開催風景)

【創業塾フォローアップセミナー】

目的：いんざい創業塾卒業生を対象に、創業前後の課題解決に向けた事業計画策定を促す。

(1)	開催時期	2月上旬
(2)	開催内容	創業初期に必要な経営戦略・事業計画（0.5日）
(3)	講師	中小企業診断士、公認会計士
(4)	開催回数	1回
(5)	想定受講者	創業希望者、創業初期の事業者
(6)	想定受講人数	25名
(7)	開催効果	セミナー後、各自にフォローアップし、経営状況分析、事業計画策定まで至る者各5名

参考【市と連携した創業支援体制】



②事業計画策定セミナー

目的：事業主の頭の中になんとなく描かれている事業計画を見える化、定量化することの重要性を理解し、従業員との意識共有及び事業者持続的発展の促進につなげる。

(1)	開催時期	夏～年明けにかけて1回開催
(2)	開催内容	・事業計画策定の意義（1h） ・付加価値向上に必要なこと（マーケティング戦略の概要含む）、事業承継の必要性（1h）
(3)	講師	中小企業診断士
(4)	想定受講者	全ての小規模事業者（特に付加価値向上に前向きな事業者、後継者対策が必要な事業者）
(5)	想定受講人数	10名
(6)	開催効果	事業計画策定10名

③IT活用セミナー

目的：DXに関する意識醸成の前段として、DXに向けたITツール導入やSNS活用による販路拡大や業務効率化を促進。DXによる事業所のあり方変革の一步とする。

(1)	開催時期	秋～年明けにかけて2回
(2)	開催内容	・SNS活用のポイント講義、演習（2h） ・生成AI活用のポイント講義、演習（2～3h）
(3)	講師	中小企業診断士
(4)	想定受講者	全ての小規模事業者（特に販路開拓・情報発信に前向きな事業者）
(5)	想定受講人数	各回20名
(6)	開催効果	付加価値向上事業者 各回10名

④事業継続力強化計画ワークショップ

目的：BCP対応を通じて、域内での持続可能な事業継続を促進する。

(1)	開催時期	10月頃
(2)	開催内容	・事業継続力強化計画策定の意義、手法講義（1.5h） ・策定演習（1.5h）

(3)	講師	損害保険会社担当者
(4)	想定受講者	全ての小規模事業者（BCP 対応の必要な事業者、関心のある事業者）
(5)	想定受講人数	5名
(6)	開催効果	事業継続力強化計画策定5名

⑤事業承継に向けた診断シート活用

目的：若手経営者、後継者及び60歳以上の事業主等を対象に事業計画策定や今後の具体的な対応策を検討、支援し、事業承継も含めた円滑な事業継続へとつなげる。

手法：千葉県事業承継引継ぎセンター製作の「事業承継診断シート」を有効活用し、専門家等と連携して事業計画策定等へ移行。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

創業者及び既存の小規模事業者に対する事業計画策定後の実施支援に関しては、マル経融資で1,500万円以上の斡旋を行った事業者の他、経営状況の思わしくない事業所に対する窓口、巡回指導時を捉えた支援が中心であった。

半面、緊急性のあるフォローアップが必要な事業者を優先的に対応した裏で、事業計画を策定したのにフォローアップが不十分な事業者が存在したのも確かである。

[課題]

- ・比較的計画策定後の推移が順調な事業者に対する、定点観測的なフォローアップが量・質ともに不十分で、年2回のフォローアップを目安にはしてきたが、実際には計画が作りっぱなしに近い形で終わるケースも発生。
- ・事業者の経営リテラシに合わせた支援ノウハウの不足。
- ・進捗不良時の計画見直し、専門家との連携実施基準が不明確。

(2) 支援に対する考え方

- ・計画策定を行った事業者を対象に、従来どおり優先順位はつけながらも、漏れないようフォローアップを行っていく。
- ・進捗不良時の計画見直し、専門家との連携実施基準（目標の50%以下を目安として検討）を定め、専門家と連携して計画見直しを促す。
- ・事業計画策定事業者の付加価値額及び経常利益率向上目標を、経営革新計画で定める目標値の2分の1として支援にあたる。
- ・計画策定後、事業主の頭の中にとどまっている事業展開をさらに見える化、定量化し、他の従業員にもわかるように促しながら自走化へと誘う。

(3) 目標

	R 6 実績	R 8	R 9	R 1 0	R 1 1	R 1 2
事業計画実施支援事業者数	43	85	85	85	85	85
事業計画実施支援回数	90	170	170	170	170	170
付加価値額年率1.5%以上増加事業者数	7	20	30	40	50	60
経常利益年率0.5%以上増加事業者数	7	10	15	20	25	30

(4) 事業内容

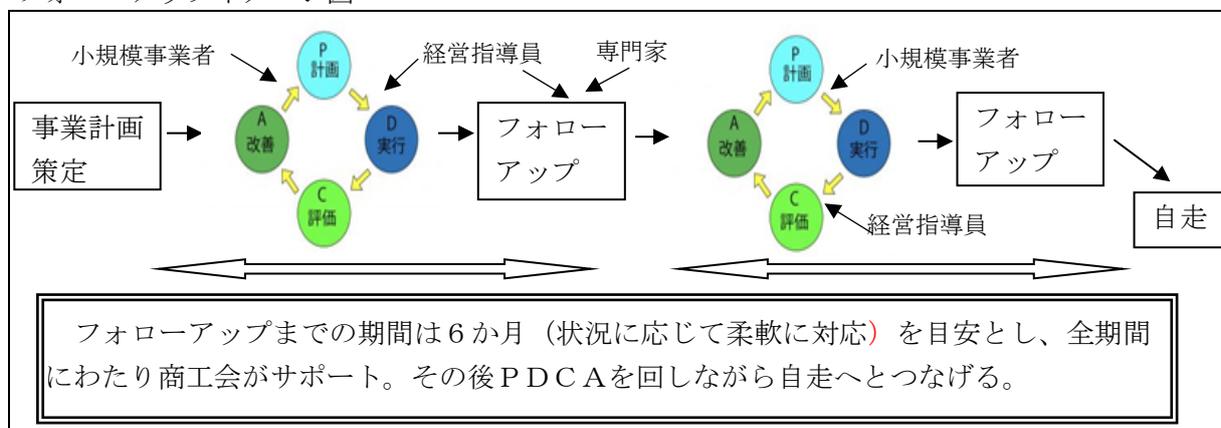
事業者への接触を維持しつつ、比較的事业計画が順調に推移している事業者に対しても十分な注意を払う意味で原則として年2回のフォローアップを行う(定量的に進捗が順調な事業者においては年1回とする事も検討)。その上で実情に応じ進捗状況を確実に把握して柔軟に対応し、計画実効性を高める。

また、フォローアップ時には日々使用している県連合会の経営問診票をベースにして、ヒアリングや各種定性・定量分析を行うこととする。

さらに計画遂行状況のフォローアップにとどまらず、自社がP D C Aサイクルを回して継続的改善に向けた取り組みができるよう、伴走支援にて取り組む。

なお、進捗状況が目標に達せず、事業計画とのズレが生じていると担当経営指導員が判断した場合は、法定経営指導員を含む他の経営指導員との連携や、事業環境変化対応型支援事業印西市担当専門家等の外部専門家の視点を投入し、ズレの発生要因及び今後の対応策を検討の上、フォローアップ間隔の短縮も含めた濃密指導によって計画を軌道に乗せるよう努める。

フォローアップイメージ図



8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・小規模事業者の持続的発展及び経営におけるリスク分散の観点から、新たな需要の開拓は非常に重要であるが、経営資源や独自チャネル、ノウハウに限界がある。
- ・優れた技術や商品、サービスを新規需要の開拓につなげるためには、経営資源に乏しい小規模事業者こそIT活用が重要と考えるが、事業者ごとのITリテラシの差が大きく、リテラシの低い事業所が開拓に立ち遅れる傾向が顕著である。
- ・特産品等に乏しい本市で展示会を実施するのは困難なため、事業者に対して各種展示会、商談会を個別に紹介する形を採っていた。

[課題]

- ・支援先業種やITリテラシのレベル感を明確に定め、効果的な支援につなげる必要がある。
- ・IT活用→DX推進及び実装支援(EC, SNS等)の体系化が課題。
- ・展示会出展をはじめ、支援が単発の「点の支援」になる傾向があり、取り組み成果が出るまでの「線の支援」につながらないことが課題である。

(2) 支援に対する方針

- ・地域課題を踏まえ、重点的に需要開拓支援の必要な事業者を設定
(印西市第2次基本計画から課題を抽出)
地元企業の活力強化による経済循環

地域に根差した商業振興と雇用創出

現代に対応した情報媒体を十分に使いこなせていない

業種：食品製造販売（販路開拓に苦戦傾向）

エステ・コンディショニング（創業が多く、顧客開拓が必須）

対象者：販路拡大意欲のある事業者、IT活用→DX推進の意識がある事業者

対話と傾聴を通じた経営分析及び事業計画策定を通じて、需要開拓に係る課題のある事業者（ITリテラシ面で支援の必要がある者を含む）

・販路開拓支援

新たな商品・サービスを積極的にアピールしたいなど需要開拓に意欲のある小規模事業者に対し、適宜専門家による支援も交えながら、サイト制作やECサイト出品、商談会等出展等の中から需要開拓効果が最も見込める支援方法を伴走支援により検討、実行する。

・積極的かつ効果的なIT活用

事業者のITリテラシに合わせ、適切なECサイト活用、自社サイト制作、SNS活用ができるよう、専門家派遣やセミナー開催も組み合わせて支援を実施。

(3) 目標

	R 6 実績	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12
①（本会 HP 内） 商工マップ新規登録事業者数	—	200	100	100	100	100
売上5%アップ達成事業者数	—	40	60	80	100	120
②「グーペ」新規登録事業者数	2	5	5	5	5	5
売上5%アップ達成事業者数	—	3	6	9	12	15
③ECサイト出品事業者数	1	2	2	2	2	2
売上10%アップ達成事業者数	—	2	4	6	8	10
④商談会等出展事業者数	—	2	2	2	2	2
売上10%アップ達成事業者数	—	2	2	2	2	2

(4) 事業内容

目的：多くの事業者の販路開拓支援に特化し、SEO対策やネット販売機能等を兼ね備えた簡易ホームページ作成ツール「グーペ」による自社ホームページ作成や、本会開設の「商工マップ」登録を通じて需要開拓とIT化の両面を支援する。

また、一定のITリテラシがある事業者を主体にしたECサイト出品支援や各種商談会の参加に向けた情報提供、出展支援を行う。

① 商工マップの登録促進

本会ホームページ内に会員事業者PRと市民の利便性向上を目的に「商工マップ」を開設している。本サイトはITリテラシが低い事業者にはIT活用入門編として、ITリテラシのある事業者には印西市民に事業所を知ってもらう一助として機能すると考えており、会員全事業所登録に向け啓発、支援を行っていく。

② ホームページ作成ツール「グーペ」活用支援

全国連提供の簡易ホームページ作成ツール「グーペ」は、SEO対策やネット販売機能等を兼ね備えている。基本機能は無料で使用でき、各種拡張機能の使用に応じて課金される仕組みとなっているが、商工会員は低額で使用可能となっている。

事業者のITリテラシに合わせてカスタマイズが可能のため、販路開拓支援とIT活用支援を同時に行うことができるメリットがあることから、自社ホームページを持たない事業者、サブホームページとして活用が見込める事業者を中心に、積極的なPRと相談指導時のアプローチを行い、年間5事業者の登録を目標とする。

(参考：令和3～6年度新規登録実績21事業所)

③ ECサイト出品支援

支援先の事業者の中で、ECサイトに興味を持った事業者や、新たな販路開拓を行いたい事業者に対し、楽天やAmazonの他、データトレード㈱が運営する「ニッポンセレクト.com」や地方新聞社厳選お取り寄せ「47CLUB」出品支援を実施したり、ECサイト出品事業者のアクセス数等各種データを本会にて分析し、効果的な販路開拓を支援する。

また、日経テレコンで公表しているPOSデータから収集した売れ筋情報等を事業者に提供して、出品戦略をサポートしていく。

④ 商談会等出展支援

飲食店及び食品製造業等を対象に、千葉県信用金庫協会等主催、県内商工会・商工会議所共催の「しんきん食の商談会 in CHIBA」やアジア最大級の食品・飲料展示会「FOODEX JAPAN」、工業技術・製品の展示会「テクニカルショウ」等といった各種展示会、商談会の出展周知を行い、商品開発に積極的な事業所を主体に出展を支援する。また、出展の意思がある事業者に対し、経営計画策定を積極的に促して経営革新計画承認や千葉県産業振興センターが取り扱う出店費用助成の獲得にもつなげていく。

(参考) 主たる展示会の各種データ

	出展社数	来場者数等
しんきん食の商談会	89社	481社(商談数)
FOODEX JAPAN	3,316社	72,151名
テクニカルショウ	810社	17,602名

※実績は令和6年4月～令和7年3月の開催によるもの

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状] 事業の評価及び見直しについては、以下の通り取り組んできた

- ・印西市経済振興課長、千葉信用金庫印西支店長、外部有識者(中小企業診断士)、法定経営指導員で構成する「検証会議」を年2回開催し、経営発達支援事業の進捗状況の報告及び評価、検証に加え、経済情勢等を踏まえた今後の重点支援項目に係る助言等を受けた。
 - ・県連合会作成の「事業評価システム」を連動させて、6月開催の理事会にて各種指標の設定について承認を受け、翌年度初回の理事会(4月)で内部評価、検証の報告を行った上、承認後に通常総代会(5月)にて事業報告。事業評価システムの評価、検証結果はホームページ上で公開。
- ※「事業評価システム」では、設定指標に各種支援件数のほか、財源確保や組織率向上に向けた取り組みも含まれている。

[課題] 検証会議が今後の重点支援項目を検討する場としても機能したのは、評価に値すると考える。一方で重点支援項目をどんな手法で域内事業者へ実施するか、経営指導員間の共有が不十分であった点と、重点支援項目の評価検証についても深掘りする余地があった。

事業評価システムでの評価、検証結果についても、法定経営指導員を中心として目標未達の事項に係る、翌年度以降の具体的方策を掘り下げる必要があった。

(2) 事業内容

1. 定量的把握

- ・KPI設定: 事業計画策定件数、創業件数、販路開拓支援(IT化支援、展示会出展支援)による売上高10%増加事業者数、付加価値額年率1.5%以上増加事業者数、経常利益率0.5%以上増加事業者数。
- ・データ収集: 支援事業所の決算データ、総代会資料のデータとなる各種実績を統合して把握。

2. 評価手法

- ・印西市経済振興課長、千葉信用金庫印西支店長、外部有識者（中小企業診断士）、法定経営指導員の構成により、「検証会議」を組織。
- ・会議は年2回（4月下旬、10月下旬）開催し、4月開催で総合評価、4月、10月の各開催で進捗確認を行う。
- ・評価方法は目標値に対する達成率及び改善提案方式を採用し、次年度支援計画に反映させる。
- ・事前に4月開催の理事会で目標値に対する達成度、反省点などを報告し、意見聴取等を行う。
- ・6月の理事会で「事業評価システム」における設定数値審議、承認を得て、経営発達支援事業の充実につなげていく。

3. 評価・見直しの頻度

- ・年1回の総合評価、半期ごとに進捗確認及び見直し
- ・検証会議において地域ビジョンにおける重要課題（創業支援、DX推進、販路開拓）に関する意見交換、支援に関する提案を受ける。

4. 結果の公表方法

通常総代会（5月）にて事業報告を実施。評価、検証結果は本会ホームページで公開する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕経営指導員等の資質向上策については、県連合会が実施する研修への出席や、中小企業大学校への職員派遣を通じて支援能力向上に努めたほか、本会を含めた近隣6商工会で組織する「印旛ブロック職員協議会」の場において支援事例、ノウハウを共有するなどして資質向上に向けた取り組みを進めてきた。

また、県連合会実施の「事業環境変化対応型支援事業」等において個社支援を行う際に、中小企業診断士と同行することでOJTによる支援力向上につなげてきた。

〔課題〕元々商工会という組織に「事務分掌があっても、業務や会員が職員個人についてくる」傾向が強く、その結果、支援ノウハウの個人依存や個人帰属といった状況が残っている。

(2) 事業内容

目的：経営指導員等の支援能力を体系的に高めることを目的に、OJT等を通じた個人の支援力向上に向けた取り組みを継続し、支援ノウハウの共有による組織全体の底上げを図る。

また、小規模事業者が成功体験を重ねることを通じて、自ら考えて自走していけるよう支援することで、経営リテラシー向上に寄与する。

①経営問診票を活用した定量、定性分析情報の共有（四半期毎に実施）

経営問診票には定量、定性分析情報をはじめ、担当経営指導員の所見や活用し得る支援策等が記載されており、支援に有用な情報が多く含まれている。

本票を事業者への支援に活用するだけでなく、職員同士の研究材料としても活用し、支援力向上と支援ノウハウ共有を併せて進めていく。

②基幹システム活用による支援情報共有の強化（年間を通して実施）

令和6年度にリニューアルされた、現在全県で使用している「基幹システム」の指導カルテ等事業者管理機能について、本会における入力方法について「何を」「どのように」指導したのか統一した指針を設け、経営指導員が支援ノウハウを共有しやすい環境づくりに努める。

③中小企業大学校等外部研修への派遣

先述した経営支援発達支援事業の目標に沿って支援能力向上を目指し、県連合会が開催する職員研修会の経営支援コース（経営分析及び経営計画策定）及び中小企業大学校研修の伴走支援、IT活用、販路開拓コースに経営指導員を派遣する。

また、学んだ内容は全職員にフィードバックし、ノウハウの共有を図る。

④ 中小企業診断士によるOJTの実施（デジタル化相談窓口事業相談等で実施）

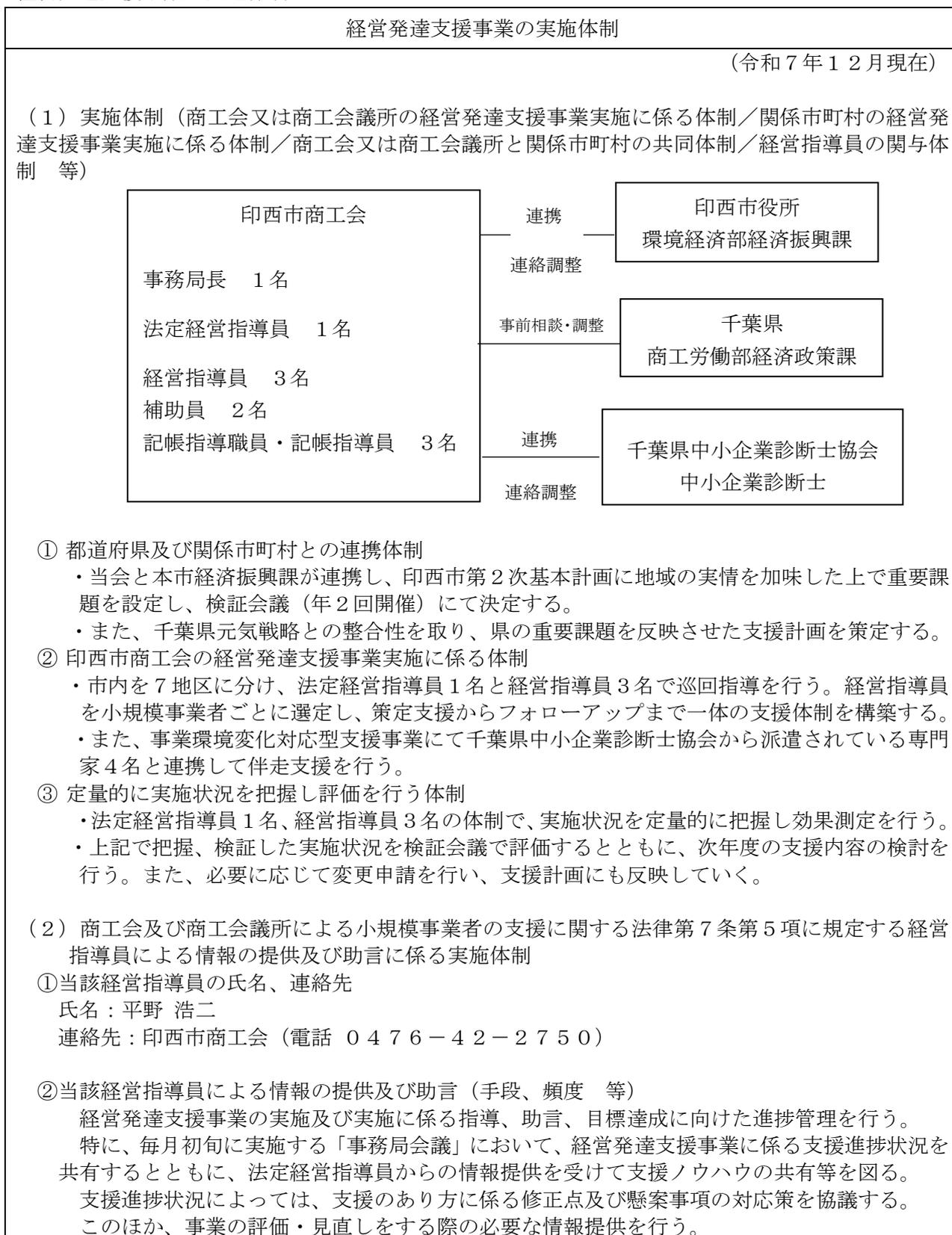
県連合会の事業である「デジタル化相談窓口事業」において、中小企業診断士等の専門家が月1回IT・ICTからDXへの進展に伴う経営力向上への相談対応している。

また、「事業環境変化対応型支援事業」において、中小企業診断士等の専門家が週2～3日商工会会員事業者等の各種事業環境変化対応に係る相談に対応している。

この機会を有効に活用し、年間延べ40事業者（月4事業者×10か月）の相談を目安とし、各経営指導員が10回同席してDX促進を中心にOJTによる支援力向上を目指す。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 平野 浩二は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

名称：印西市商工会
住所：千葉県印西市大森3934番地の4
電話：0476-42-2750
E-mail：inshoko@maple.ocn.ne.jp

②関係市町村

名称：印西市環境経済部経済振興課
住所：千葉県印西市大森2364-2
電話：0476-42-4477・4483
E-mail：syoukanka@city.inzai.chiba.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
IT活用セミナー等開催費	410	410	410	410	410
いんざい創業塾開催費	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060
創業塾フォローアップセミナー開催費	180	180	180	180	180
空き店舗対策事業費	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
<ul style="list-style-type: none"> ・会費収入：550千円 ・伴走型小規模事業者支援推進事業補助金：1,000千円 ・千葉県補助金：410千円 ・印西市補助金：1,080千円 ・特別賦課金：60千円

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

